



TITLE:

丸紅の経営組織

AUTHOR(S):

黄, 孝春

---

CITATION:

黄, 孝春. 丸紅の経営組織. 経済論叢 1989, 144(1): 82-100

ISSUE DATE:

1989-07

URL:

<https://doi.org/10.14989/134307>

RIGHT:

## 丸 紅 の 経 営 組 織

黄 孝 春

### は じ め に

総合商社の組織はよく変わると言われている。総合商社の組織変遷をみるには次の二つの点が重要と思われる。第1に、商品の取扱には該商品の性質、販売ルートなどを熟知することはいうまでもなく、該商品と関係のある同業者・他業者との人的つながりの維持も大切なので、商品別スペシャリストの養成、商品別組織の設立が基本である。しかし総合商社である以上、単なる多種の商品の寄せ集めではなく、多様な商品取引あるいは多様な取引形態の相互関連効果および相互競争効果への期待が組織の運営にとって重大な課題であろう。つまり、商品別組織をとりながらも、他方で、全社的視野で行動することが要請される。第2に、多様な商品取引・多様な取引形態・多様な事業など世界に類のないものと言われるほど膨大かつ複雑な組織をコントロールすることは商社組織運営の難題である。どの組織もそうであるように、組織が大きくなるのにもなって、下部組織のモチベーションを保つために分権化の必要性が生じてくる。多くの論者が論証しているように、アメリカと比べると、日本の方がむしろ組織の集権化が強い<sup>1)</sup>。総合商社には早くから二つの相反する運営形態があったという<sup>2)</sup>。三井物産が横割組織、つまり部、支店別の厳密な独立採算制

1) 例えば、一寸木俊昭「日本の企業経営に関する原理的考察」『経営志林』第25巻第2号、9ページ。

2) 商社機能研究会編『現代総合商社論』、東洋経済新報社、1975年、262ページ。なお、森川英正氏の三井物産の経営組織に関する研究は貴重である。森川英正『財閥の経営史的研究』、東洋経済新報社、1980年参照。

組織をとってきたのに対して、三菱商事は商品別事業本部制、つまり縦割組織を採用してきた。その他の商社は三井物産方式と三菱商事方式の併用など、それぞれ独特の管理方式を採用している<sup>3)</sup>。集権と分権の度合い、組み合わせは常に組織革新の課題であった。

本稿は総合商社の組織運営そのものを研究するものではなく、「総合商社」にいたるまでの組織模索と組織革新のプロセスを研究するものである。

周知のように、GHQによる財閥商社の解散が事実上、戦後商社史の開幕を予告した。それから20年間に、繊維商社・鉄鋼商社の総合化、旧財閥商社の大合同により、各商社がほぼ総合商社の形を整えたのであり、総合商社化の時期と呼んでよい。

総合化にともない、これらの商社は急速に大規模化し、部・課の数が急増した。そして60年代に入って各商社は相次いで商品本部制を導入し、さらに本部の数も急増したため、多くの商社は部門制の採用で対応した<sup>4)</sup>。つまり、総合商社があくまでも商品別組織を基本に組織の膨張問題の解決策としたのである<sup>5)</sup>。課一部一本部一部門のように意思決定過程・情報伝達の長期化にともない、下部組織のある程度の自律化が効率的経営にとって不可欠となるが、これは逆に下部組織の独走を牽制し、またはコントロールを強める集権化の理由にもなる。そして総合商社である以上、その総合力を発揮するために、統括力の強化が欠かせない。集権と分権の組み合わせ、集権と分権の度合いの決定に関する日本企業の特徴（特にアメリカの企業と比べた場合）は日本の歴史・文化の要素に根ざしていると思われるが、企業組織そのものの編成と運営という視点から日本企業の組織編成、特に集権と深くかかわる本社の権限と機能を解明

3) 宮坂義一「総合商社の組織とコーポレートスタッフ」高宮晉監修、日本生産性本部組織研究会編『企業戦略と経営組織』、日本生産性本部、1973年、301ページ。

4) いまでもこの多層化の組織形態は基本的には変わっていないが、商社本体組織のスリム化、つまりスピノフが進んでいるという。また、集権化と分権化の観点から企業組織の変遷を扱った論稿として、下谷政弘「事業部制と分権制」が興味深い。坂本和一・下谷政弘編『現代日本の企業グループ』、東洋経済新報社、1987年参照。

5) 商品別組織を基本的な組織形態とした理由として、商品別熟練のほかにメーカーとの関係も挙げられる。つまりメーカーの販売権を確保するには商品別組織が望ましいからである。

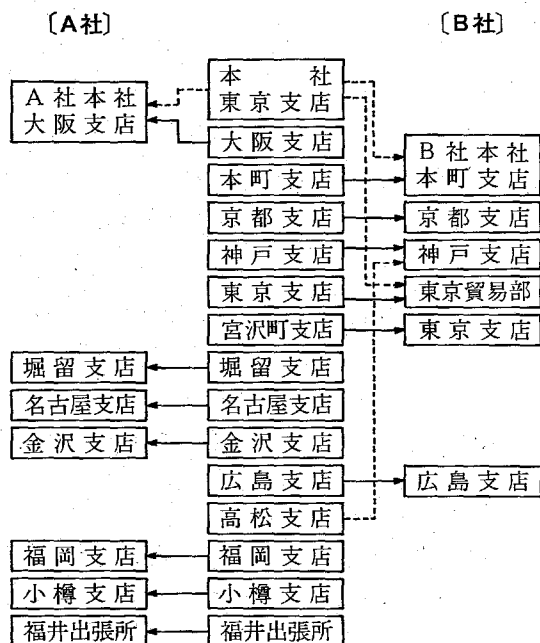
することは重要と思われる。こうした問題意識から、本稿では丸紅を研究対象とし、戦后再発足から総合化の完成時期までの組織運営、特に本社の権限と役割を分析の課題としたい。

## I 組織変遷の概観

### 1 再発足前の組織模索

GHQの財閥解体方針の影響を受けて大建産業の商事部門がA、B両社に分割されたのは1948年4月1日のことであった。その店舗配分は第1図の通りである。A社（後の伊藤忠商事）は大阪支店を、B社（後の丸紅）は本町支店を本社とした。B社の本社スタッフ部門は総務部・財務部・繊維部・重化部・貿

第1図 店舗の両系帰属



(出所) 丸紅株式会社編『丸紅前史』1977年、184ページ。

易部の5部編成であり、本店営業部と京都・神戸・広島・東京・堀留・高松各支店をラインとした。48年8月、本店営業部としては8部14課の編成およびその管下に栄町(名古屋)、鳥町(小倉)、錦町(福井)、足利、仙台の各出張所を持った<sup>6)</sup>。

神戸支店は旧大同貿易の本社で、B社の組織配置の中でも重要かつ特異な存在であった。したがって、神戸支店の本店への統合は早くから進められた。

「神戸支店から本町支店(本店営業部)へ大量の人員が移動する前提として昭和24年4月から本町・神戸支店を打って一丸として本社となし、経営計算を一本とした」<sup>7)</sup>(本店営業部と神戸支店の決算を総合したものを本社勘定としていた)<sup>8)</sup>。

東京には東京貿易部と東京支店があった。東京貿易部は旧大建産業の丸ノ内支店(東京支店)および大建産業東京支社の業務部の一部からなっていた。A、B両社の分割につれて大建産業東京支社の業務部も業務第1部(A系)と業務第2部(B系)に分けられ、48年11月に業務第2部は丸紅貿易部と改称したが間もなく東京貿易部に変更し、輸出部と輸入部をもつようになった<sup>9)</sup>。

一方、東京支店は大建産業の堀留支店の業務を受け継いで成立したものである。のちに、同支店は日本橋富沢町へ移転した。この東京支店の営業が大きな比重を占めていたことはいうまでもない<sup>10)</sup>。

## 2 発足時の組織特徴

発足時の組織機構は第2図の通りである。その特徴として、まず挙げられるのは本店営業部制の採用である。本店営業部は18部、35課の編成で営業の中核的存在であった<sup>11)</sup>。

6) 丸紅株式会社編『丸紅前史』、1977年、187ページ。

7) 丸紅株式会社編『丸紅結社の前夜』No. 3、1965年、12ページ。

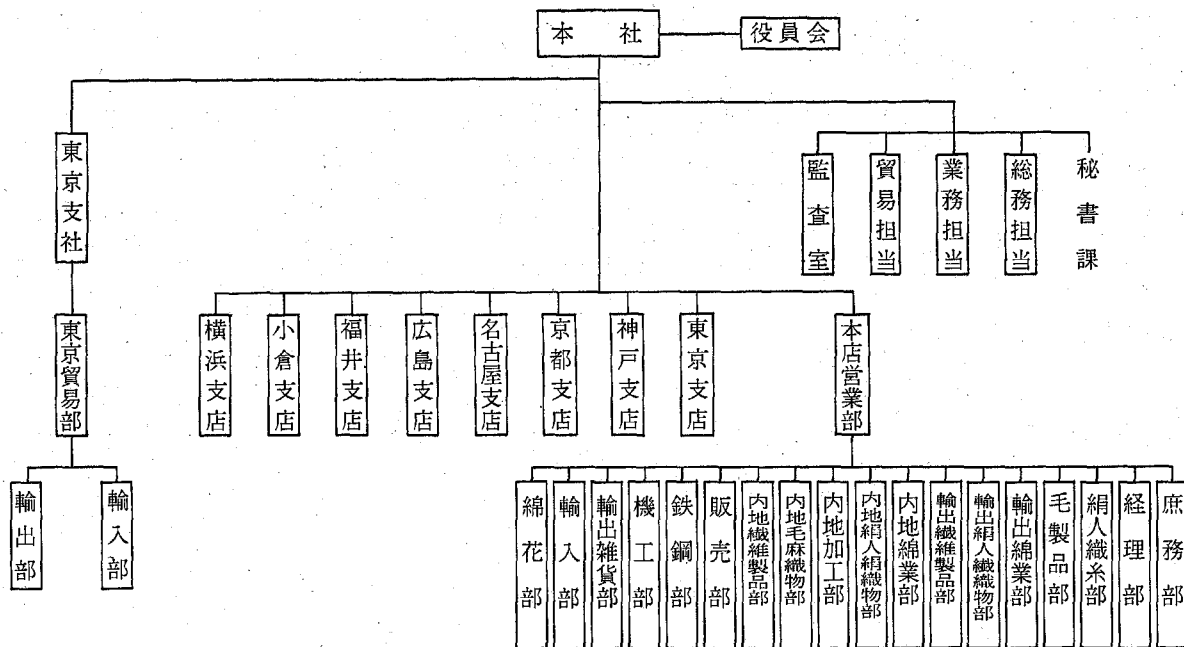
8) 丸紅株式会社編『丸紅本史』、1984年、5ページ。

9) 前掲『丸紅結社の前夜』No. 1、1964年、11ページ。

10) 前掲『丸紅結社の前夜』No. 2、7ページ。これによると、発足時の店別人員配置は、東京支店の66名に対して、東京支店は156名で本店に継ぐ二番目の規模であった。

11) 丸紅株式会社社史編纂室編『本史編纂目次』、1972年、28ページ。

第2図 再発足時の組織図 (1949年12月1日現在)



(注) 東京支店に繊維原料部, 繊維製品部, 鉄鋼部, 輸出部などの4部が設置された。

(出所) 丸紅社内資料より作成。

本社機構は総務担当・業務担当・貿易担当および監査室によって編成され、発足前の繊維部・重化部などが廃止された。また、東京には東京貿易部をもつ東京支社が設けられている。

### 3 1950年5月1日の組織変更

しかし、再発足半年後の50年5月1日には大幅な組織変更があった(第3図)。この組織改革のもっとも重要なポイントは他ならぬ本店営業部の廃止にあった。本店営業部の廃止によって各営業部長が本社と直結するようになったのである。

### 4 1951年11月1日の組織改革

朝鮮戦争の休戦による繊維を中心とする商品価格の暴落は丸紅を含め繊維商家に大打撃を与えた。その危機打開のため、同社は51年11月1日に機構を改革し、社内体制の刷新を図った。主な内容は次の通りである<sup>12)</sup>。

まず、輸出部門と内地部門を統一したこと。輸出キャンセル品の内地転売という目的もあるが、輸出部門と内地部門の意思統一あるいは組織の簡素化という狙いもあった。さらに業務の実情を把握し、その責任の所在を明らかにするため、役員は部長を兼務することにした。

次に、神戸支店の業務を本社に集中したこと。具体的に神戸支店に駐在していた食糧部および工業原料部、輸出鋳工品部の98名が大阪の本社に移籍した。再発足前から始まった神戸支店の本社への統合がこれで一段落したのである。

また、新三品(油脂、ゴム、皮革)の輸入に活躍し、その相場の暴落で大きな損失を出した東京支社を丸ノ内支店と改め、部制を廃止した。さらに本店を復活し、本店に庶務部、財務部、貿易連絡室などの管理部門と各営業部が包含され、本店の充実が図られたのである。

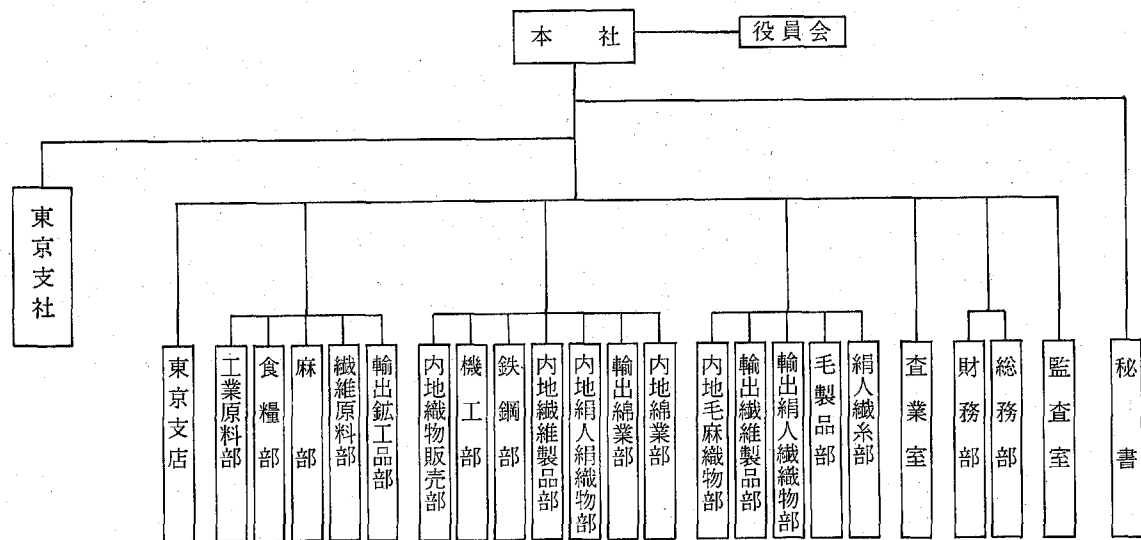
### 5 1954年10月1日の組織変更

54年10月1日には、丸紅は「本社および本店の機構を統合して本社と称す」という通達を出した。本社の「境界」と概念はこれによって大きく変わった。

そして、丸ノ内支店を再び東京支社と改称し、部制をとり、機械金属、食糧

12) 前掲『丸紅本史』、12ページ、およびその他社史資料。

第3図 組織図 (1950年5月1日現在)



(注) 東京支店のほかに神戸支店など8つの支店が設置された。

(出所) 丸紅株式会社編『丸紅結社の前夜』No. 2, 10ページ。



の本部を東京支社へ移すと同時に、東京支店を日本橋支店と改称し、横浜支店とともに東京支店の管轄となった。

## II 総合化と本社組織

### 1 本店営業重点主義

前述のように分離されたB社の経営に関して、当時の専務（後の初代社長）市川忍は経営の多角化という新方針を打ち出した<sup>13)</sup>。本店営業部はその営業の中心であった。繊維産業など軽工業を中心として再建途上にあった当時の日本の事情を考えれば、同社にとって大阪本町本店に営業を集中することが経営資源の有効利用においては得策であったと思われる。

本店への営業集中は神戸支店の大阪本社への統合から開始された。神戸支店はかつて大同貿易<sup>14)</sup>の本社で、繊維原料および輸出金属の取扱によって丸紅のドル箱となっていた。また神戸支店の課名からもわかるように神戸支店の営業の中心は貿易と非繊維商品の取引にあった。したがって、丸紅の経営多角化にとって神戸支店の存在は非常に大きかったのである。しかし、距離的に近い両店に貿易要員を分けておく不利と、また繊維関係では神戸支店の取り扱う輸出繊維製品と綿糸布関係において他の雑貨関係取扱と同様に、本町本店での同種商品の取扱と重複の傾向があった。本町・神戸支店のある程度の競合は単なる地域協定や商品の取扱制限で調整が可能であったが、勢力の分散は結束力の集合に及ばないことは明らかであった。特に丸紅系と大同貿易系の固有の系列化が残っていたので人的な結合の問題と合わせて、神戸支店の本部への統合が急務となった。

発足前の49年4月に本町・神戸両店の経営計算を一本化して本社とする政策はその第一歩であった。ところが、業務面では本社の一部を形成していた神戸

13) 「内地・輸出・輸入の三者併行主義でいく。繊維に重点をおくが、ただし将来に備えて機械・金属にも力を入れる」。前掲『丸紅前史』、195ページ。

14) 戦後再発足した丸紅は丸紅商店・大同貿易・岸本商店の合同によるものである。大同貿易はかつて伊藤忠商事系の貿易の主力であった。

支店が地域的に神戸に偏在し、かつ命令系統からも神戸支店長の直接指揮下にあったことから、本社の集中管理が及ばない面があった。つまり、本店営業部長と神戸支店長との関係が絡んでいた。そのため、50年5月に本店営業部制を廃止し、本社の一部となる神戸支店の各部は本社に直属するようになったのである。距離的な不便もあって総務部に神戸庶務課、財務部に神戸経理課、そして神戸支店各部に神戸受渡課、をそれぞれ設けていた。神戸支店の業務を本店に吸収合体して全社営業の中核店として有機的な動きを取りやすい体制を作ることが当初からの狙いであった。それは51年11月の神戸支店の業務を本店に集中したことによって実現されたと言ってよいであろう。

一方、発足前に設立された東京貿易部の方は「アカウントを持たず、営業計算はすべて本店営業部に統合され、リエゾン・オフィスの域を出なかった」<sup>15)</sup>。発足前に東京貿易部をもって設立した「東京支社はもっぱら本社（神戸支店を含む）の渉外業務に当たった」<sup>16)</sup>。本店と支店との関係に関しては、同一種類の商品を扱う各店は有機的に一体となって「本町市場」の形成に努力し、口銭配分にこだわらず、中央集権の実を挙げることを決めた。このため各店各部課ごとに取扱商品の分野と業務分担を定め、重複傾向を取り除くと共に重点指向統合力の発揮が図られた。

## 2 「本社」境界の変遷

会社経営上の中核的な機能を行うものをもって「本社」と称し、営業の中核店をもって「本店」とする戦前からの考え方は丸紅の新発足後も暫くの間、踏襲された。

48年4月、A社との経営分離を行ったB社は次のように本社機構規準を定めた。

a 本社機構は、対外的に威容を失わざる範囲においてこれを簡素化するも、営業面との緊密なる連絡と完全なる統禦力を発揮しうることを本旨とする。

15) 前掲『丸紅結社の前夜』No. 3, 12ページ。

16) 前掲『丸紅本史』, 5ページ。

b 各店は、所管事項に付き、本店各部長の統制と区処を受けるものとする<sup>17)</sup>。

この規準に基づいて大建（丸紅）は総務部・財務部・繊維部・重化部・貿易部・秘書室を有する本社機構を定めた。スタッフ部門（管理部門）とライン部門（本店営業部や他の国内支店）とははっきりと一線を画されていた。

この時点では、本社と称する場合にも本社の社長以下役員を指している場合もあれば、本社機構を分担する各管理部門を含めていわゆる本部的な意味で本社といったこともある。戦前と違って、戦後の本社は極端な資金調達難から資金面で本店を含む各支店をコントロールすることは困難であった。また本社としての管理機能を持つ管理部門も弱体であり、内部管理体制も未整備であったが、主力は営業の拡充に注がざるを得ない状態であった。本店営業部の傘下にある庶務部、経理部は本社機構の総務担当の組織下にある総務、人事、財務の3課と同種類の業務を実施していた。本店営業部の中に本社の機能を持たせたのは営業上の便利を図るものと見られるが、当時の企業規模から見て屋上屋を重ねた重複の組織である嫌いがあった。

神戸支店との絡みもあって、50年5月に本店営業部制が廃止された。この時点では本社とは社長・副社長・専務を指し、そのスタッフとして総務部と財務部があり、社長直轄の管理組織としては監査室と査業室とがあって広義にはこれらを総称して本社といった。そして営業部門としては従来の本店営業部長による統轄をやめて3取締役員による商品別の担当制に改められた。

ところが、1年半後に神戸支店の大阪への移転を機に本店が復活された。本社管理部門は秘書室・総務部・監理部・調査室と機能的には却って縮小された感があり、本店に庶務部・財務部・貿易連絡室の管理部門と各営業部が包含され、本店の充実が図られている。この時点では、本店といいながら、財務部、貿易連絡室のような本社機能を有する部門までを本店に包含されており、本店即本社というか、それに近い状態になりつつあった。

17) 丸紅社内報『マルベニ』、およびその他社史資料。

このような形で進行するうちに、やがて本社という管理的機能を果たす上で、本社や本店営業部と一緒にして、有機的の一体となってやるほうが能率的であり、さらに進んでは、管理機能ばかりをまとめておくよりも、これと営業とが一体となるほうが、より経済性が高まるという結論に達した。そこで、54年10月に「本社及び本店の機構を統合して本社と称す」という通達を出した。これによって、本社を象徴するものは「本社ビル」となったわけである。

### 3 「東京進出」

発足時の東京支社<sup>18)</sup>は実態の無いものであり、このときの東京支社というのは東京在勤の役員を指していた<sup>19)</sup>。いってみれば、本社のリエゾン・オフィスに過ぎなかった。

ところで、いわゆる新三品の暴落による取引のつまづきのため、東京支社が丸ノ内支店に格下げになったが、これはあくまでも一時的な組織変更で必ずしも東京市場を軽視したという意味ではなかった。繊維産業を中心とする大阪は戦後、中国との貿易途絶と相まって地盤沈下が目立ち始めた。一方、東京の成長ぶりはすさまじく、官庁その他の国家機関はもちろん、銀行、重化学工業会社の多くはその本社を東京に置いた。総合化の方針を打ち出した丸紅にとっても東京に地盤を固めることは急務であった。事実、東京支社の再建が着々と進められたのである（第1表）。

52年2月1日、東京支店の鉄鋼部（地金課および鋼材課）を丸ノ内支店へ移管し、丸ノ内支店は体制を整え、庶務、経理、外国為替、金属機械、鉱産、食糧、肥料など19課を置いた。一方、東京支店は繊維専業の支店となった。

丸紅の営業舞台、特に非繊維部門の取引は徐々に東京にウエイトを傾けつつ、

18) 元丸紅社史編纂室の多鹿徳蔵氏が私宛の手紙の中に、東京支店ではなく、東京貿易部をもって東京支社にした理由について次のように述べている。「東京支店は毛織物・広巾物と関東織物を主体とするもので、単に繊維をやっていた歴史的必然性があり、この点、戦前・戦中・戦後を通じて総合化、とくに貿易が中心であった丸ノ内支店とは、基本的に異なります。いうなれば、静の東京支店と動の丸ノ内支店、あるいは保守基盤の一翼の東京支店と進歩的・拡大化への道が期待された丸ノ内支店という差なのです」。

19) 前掲『マルベニ』。

第1表 東京支社および東京支店組織変更の推移

49. 12. 1	東京支社	— 総務部 — 輸入部 — 輸出部	東京支店	— 総務部 — 繊維原料部 — 繊維製品部 — 鉄鋼部 — 輸出部 — 仙台出張所 — 松本出張所 — 宇都宮出張所 — 両毛出張所
51. 11. 1	東京支社を丸ノ内支店と改称し、部制廃止。			
52. 2. 1	東京支店の鉄鋼部（地金課，鋼材課）を，丸ノ内支店へ移管。 東京支店は繊維専業となる。			
54. 10. 1	丸ノ内支店を東京支社と改称，機械金属，食糧の2部の本部を東京支社に移す。 東京支店を日本橋支店と改称，横浜支店とともに東京支社の管轄とする。			

（出所）丸紅株式会社編『丸紅本史』1984年，12ページ。

54年10月丸ノ内支店が東京支社に昇格と同時に，機械金属部・食糧部の本部は東京支社に移った。高島屋飯田との合併がこれを決定的にした。同社の本社が東京にあっただけに，同社からの社員受け入れは175名を数えた（因みに，合併直前の丸紅東京支社男子社員は200名足らずであった）<sup>20)</sup>。57年4月には業務部と海外業務統轄部を統合して出来た業務部の本部を管理部門として初めて東京に置いた。

このような推移の中で，本社という考え方が実質的には東京支社全体を含めたものに変化するのも自然の理であった。57年4月，大阪の本社と東京支社を併せて実質上の本社とした。機構は大阪・東京支社を一つの本社として表示した。したがって支部ははっきりと〇〇部支部と表示されることになった。

このように本社・東京支社という名前は単なる場所的な呼び名に過ぎなくなったわけである。そして，従来は本社・東京支社という場所的な捉え方が基準

20) 前掲『丸紅本史』，20ページ。

であったのが、63年6月に行われた本部制によって、各本部毎のそれに変わってきた。旧来のような大阪や東京という地理的な使いわけはもはやその意義を失って、個々の本部またはそれを合わせた本社全体がどうであるかが重要な意味を持つようになったのである。

66年東通との合併を機に東京支社は東京本社と改称された。東西両本社制の採用である。この時点では、審査部を除き管理部門の各部の本部所在はすべて東京本社に移された。大阪本社に営業部門の本部が所在するのは繊維関係各部だけとなり、東京本社が実質的な本社となったのである。

### III 戦略経営としての本社組織とその運営

#### 1 業務本部

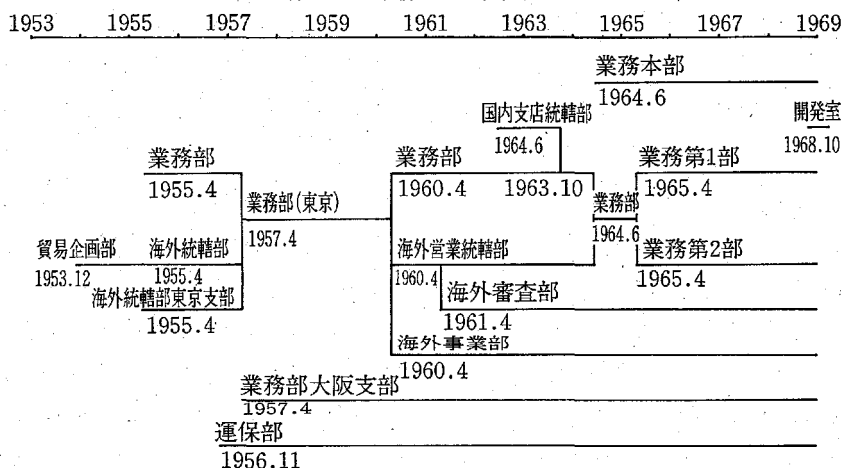
丸紅の経営組織は他の商社とほとんど同じように、課一部一本部一部門へ多層化・膨張化していった。発足時総計18部35課があったが、66年4月の時点では、総計18本部107部室574課に達した。しかし、丸紅が内地繊維問屋であったゆえに、同社の経営組織は総合商社化に至るまでに自分なりの道を辿ってきたのである。非繊維商品の取引と貿易を強化するために、段階的に神戸支店の業務を大阪の本店に集中し、そして営業の中心を徐々に東京に移転した。さらに本店に含まれた本社機構がクローズアップされ、やがて「本社および本店の機構を統合して本社と称す」という通達が出され、本社という概念が営業部門を含めるようになったことは上述した通りである。これは総合化の要請でもあり、結果でもある。とはいっても、これまで本社といい、本社業務といってきたいわゆる本社の機能が消えてしまったものではない。むしろ首脳部が会社を経営するための中核的な機関を通じて、全社を統一的、有機的に駆使するという機能は戦前よりもはるかに大きなスケールで発揮されたと思われる。この点に関して、業務本部の機能とトップマネジメントの強化という二つの側面から論じてみたい。

商社の営業活動（商取引）は営業部門で行われている。営業部門の補佐、助

言、サービス、総括には管理部門がある。総務部、財務部、管理部（審査部）、人事部などはその主陣営である。しかし、総合商社にとってもう一つ欠かせない管理部門がある。つまり、会社の大規模化（取引内容の多様化、取引地域の多様化）にともなって各部門・地域間の横の連絡・調整・指導が必要になってくる。これにあたるのは業務部門である<sup>21)</sup>。商社にとって情報が死活の重要性をもっていることはいうまでもないが、業務部門がその情報処理の中心機関であり、経営戦略の形成とその実施に重大な影響力をもっている。

丸紅の業務部門の変遷は第4図の通りである。55年4月に高島屋飯田との合

第4図 業務部門組織変遷図



(注) 1) 課の設置は次の通りである。

- 1955年4月1日現在
- 業務部：業務課、企画課
  - 海外統轄部：総務課、特資課、極東課、アジア課、欧州課、米州課
  - 海外統轄部東京支部：総務課、特資課、市場課、運保課
- 1965年4月1日現在
- 業務第1部：企画課、業務課、調査課、国内支店課
  - 業務第2部：総務課、アジア中近東課、欧州課、米州課、特資第1、2課

2) 1965年6月に業務本部が設置され、その下に業務部、海外事業部、海外審査部及び運保部の4部があった。

(出所) 前掲『丸紅本史』及び丸紅社内資料より作成。

21) 島田克美氏は私宛の手紙の中で、総合商社の業務部のユニークさを強調している。

併を機に海外統轄部と業務部が新設された。海外統轄部は貿易連絡室一貿易企画室一貿易企画部の流れからきたのであるが、文字通り海外業務をあつかってきた。具体的にいうと、海外店網の展開にともなって、本社と海外店の情報伝達（本社が国内外の経済情報などを海外店に流すが、海外店が所在国の情報を本社に報告する）、本社と海外店との取引方式の制定あるいは海外店間の取引（三国間取引）の推進などが主な業務である<sup>22)</sup>。

一方、業務部は主に国内業務を扱い、部と部、部と支店間の情報交換、調整を行い、また政府当局から情報をいち早く収集して社内に流すという部署である。57年海外統轄部と業務部が合体して新編成の業務部になったとき、市川社長は「業務部の設置は方針・命令が徹底しないこと、縦横の連絡が取れていないことを改正しようというためであり、これを要として事務上の間違いがないようスムーズに動くよう協力されたい」と自ら業務部の設置目的を説明している<sup>23)</sup>。

60年に業務部が再び業務部と海外営業統轄部に分離されたとき業務部の分掌業務として営業に関する企画調整・稟議の総括調整がいられているが、この段階では営業部から提出される稟議書を事前に審査検討することより、関係部門の調整を行うことにしたのであり、この業務が主要なウェイトを占めていた。

ところで、周知のように丸紅が富士銀行グループの一員としての基盤を固めたのは55年高島屋飯田との合併によってであった。富士銀行グループのメンバーとの取引関係の獲得は丸紅の総合化にとって最重要課題であった。そしてその折衝の窓口となった部署こそ業務部であった。66年社長会としての芙蓉会が正式に発足するまでに、58年4月各社の企画調査グループの第一回会合が開かれ、スタッフ部門同士の下打合せを進めた。芙蓉会の下部組織として美二会（副社長クラスによる）と美三会（各社企画部長、丸紅の場合は業務部長）が設けられている。

22) 拙稿「総合商社・丸紅の海外店の展開とその管理」『証券経済』166号。

23) 丸紅社内資料。



芙蓉グループのメンバー会社によって構成される組織やジョイント・ベンチャーがいくつかあった<sup>24)</sup>。業務部は商社という立場を利用してその結成の際の窓口として折衝と調整の任に当たった。業務部の方針としては、総合化のため、企業集団メンバーとの取引を強化するという事に重きを置いた。つまり、業務部は営業各部の取引の推進に側面から積極的に支援協力した。55年頃には、とくに日立、昭和電工を中心に機械（原子力も含む）、石油化学の取引に力を注いだ。60年頃になると、日本鋼管、日本油脂との取引推進に重点を置いた。それに引き続き、日産との提携強化を図った。さらにグループ結束のため、資本提携とりわけ株式の相互持ち合いが進められ、関係の緊密化、固定化をはかった。

ところが、業務部が一層明確にゼネラル・スタッフ的機能を果たすきっかけを持つに至ったのは、61年以降に長期経営計画の策定を手がけるようになってからのことだと思われる。60年代にはいって、日本政府の所得倍增計画の発表に刺激され、各大企業もそれに応じ、長期計画の策定に乗り出した。その背後には、企業はたんに短期的計画による経営だけではその安定的存続・発展が保証されないという考え方が経営者の間に広がったことがあった。丸紅の場合、第1次計画（61—64年）は、社長命令によって部・店に3カ年計画作成のための構想の提出が要請され、業務部がまとめたものであった。長期計画の目標は「売り上げないし利益の増大」（64年3月期における売上は5975億円に達する）にあった。引き続き、64年9月期を基準して67年9月期までの3カ年計画を策定したが、65年不況およびそれからの脱出、東通との合併により、新たに67年3月期を基準に66—71年の5カ年長期計画を策定実施した。この5カ年計画では、計数的目標よりも全社的基本方針に沿って各部門毎に取られるべき具体的施策ないし戦略の策定を中心課題とした。すなわち、この計画はスタッフ部門である業務部の案を取りいれ、いわば、トップダウン方式の長期計画であった。

周知のように、60年代半ばから、国民所得水準の上昇、流通体制の変革、産

24) 例えば、芙蓉懇談会、芙蓉総合開発（株）、芙蓉海洋開発（株）、芙蓉総合リース等。

業構造の転換、資本の自由化など経済情勢の変動にともなう、商社にとって今まで推進してきた非繊維部門の強化・総合化がこのままでよいのか、繊維部門の将来はどうなるのか、生産財と消費財との比重はどうなるのか、貿易部門と内販部門の比重はこれでよいのか、到来しつつ国際化にどう対応するか……つまり、細かいビジネスではなく戦略的な対応が迫られてきたのである。現場の営業部門にはこれらの問題を考える暇はなく、ゼネラル・スタッフとしての業務部の活躍が期待された。さらに長期経営計画の策定は第一段階に過ぎず、重要なのはその目標の実現であり、アフターケアである。業務部はその長期計画の策定に止まらず、その実現状況を把握し、そのフォローアップという作業を通じてゼネラル・スタッフとしての基盤を確立していったのである。

## 2 トップマネジメント

総合化の進展にともなう商社の組織は多層化していき、利益・責任単位の明確化・自律化は要請される一方、セクショナリズムの克服、トップマネジメントの強化が重要な課題になる。

丸紅では、50年から担当役員制が実施され、役員がそれぞれ幾つかの営業部門あるいは管理部門の業務を直接に担当するようになった。この際にはこれらの役員による役員会という組織をもって会社の最高経営会議とした。51年11月新商法に備えて定款を全面的に改正し、53年11月に常務取締役制を採用、常務会を設けた。この時点では常務会は社長・副社長各1人と常務取締役3人、併せて5人による会議体であった。常務会の設置はアメリカから経営管理技法を導入し始めた頃のことでトップマネジメントの強化、また社長の意思決定を補佐する諮問機関的なものであった。常務会の性格を規定によって明確に定めたのはのちの69年7月になってからのことであった。

ところで、総合化が進む中で、組織の巨大化、非能率化が目立つようになった。即ち総合商社化の中でむやみに膨張した取扱商品のなかには採算が取れず、利潤を圧迫するものが出てきた。さらにマンモス化にともない、組織がますます細くなり、意思決定の過程がますます長くなった。当然のことながら、組

織の機敏性が失われ、そして利益責任単位が曖昧になる一方、トップがあらゆる分野を掌握するのは至難のことになった。そこで、丸紅は63年6月1日にまず営業部門そして翌年に管理部門に商品本部制が採用され<sup>25)</sup>、常務取締役または取締役が本部長に就任するにともなって常務会は本部長会と名称を改めた。

ところが、商品本部制の導入は本部長の権限拡大と責任の明確化において重要な意義をもったが、本部長のセクショナリズムの弊害を強める結果も招かざるを得なかった。本部長をメンバーとする経営会議には、本部長としての立場がどうしても強く出て全般経営者としての発言が少なかった。また最高意思決定機関としては人数が多すぎてまとまりが良くない。そこで69年7月に経営会議体規定を定め、本部長会を廃止して常務会<sup>26)</sup>を復活し、朝会<sup>27)</sup>をもって本部長会的な会議とすることに改めた。この規定によれば、「常務会は全盤的経営計画並びに施行方針を策定し、その一元的遂行を期するため、経営に関する重要事項並びに重要な内部統制に関する事項の審議を行う」とされている。

ところで、総合化が一層進行する中で、商品本部の数も増え、本部と本部との調整も組織の総合力の発揮にとって大きな課題となった。そこで71年4月に専務、副社長による管掌役員制を採用した。実質上の狙いは社長補佐という点にあり、トップマネジメントの強化と解すべきである。と同時に経営会議が新設された。これは管掌役員、つまり専務取締役以上による最高意思決定機関と

25) 当時の社内通達によると、本部長制実施の主旨は、a 従来の担当役員制を廃止して本部長制をとる。b 本部長の権限を拡大し、責任の明確化を図る。c 営業部門については営業予算・決算は部単位とする。ただし名古屋支社および札幌・仙台・新潟・浜松・金沢・福井・京都・岡山・広島・福岡の各支店は独立採算とし、各主管者の責任とするも、営業の推進に当たり全社の方針に関する場合は当該関係本部長の方針にそうものとする、とされている。

なお、それと相前後するように三井物産を除いて他の大手商社はほとんど60年代に本部制を導入した。

26) 常務会の付議事項は次の通りである。即ち、主要組織および機構に関する事項、主要な諸規定の制定・改廃、主要人事並びに賞罰・給与に関する事項、総合的予算・決算・資金計画に関する事項、長期重要取引先対策、新規重要事業計画に関する事項、重要な投融资および保証に関する事項、関係会社に対する基本方針の策定、重要債権の確保および重要な訴訟に関する事項、法定取締役会議事項、その他重要事項。丸紅社内資料より。

27) 朝会の付議事項は次の通りである。a 稟議事項その他案件の審議、ただし重要な方針、稟議などは議長の判断により常務会に付議す。b 本部長の情報交換。丸紅社内資料より。

もいえるものである。常務取締役以上をメンバーとする常務会では本部長のセクショナリズムがやすいが、経営会議はそれを避けるため設置されたものとみてよからう。

## む す び

以上、丸紅の経営組織、特に本社組織およびその機能の変遷を中心に見てきたのであるが、事態は改めて結論を要しないほどに明白であるといっている。要するに丸紅の組織変遷は丸紅の発展方式、つまり総合商社化と密接に関連していた。神戸支店の本店への統合、営業部門が含まれる本社概念の確立、東京進出など、組織変遷の流れによって、丸紅の総合化のプロセスが浮彫りにされたと思われる。

冒頭で述べたように、総合化は組織の膨張化・多層化を意味する。そして組織の多層化は分権化、つまり責任単位・利益単位の明確化・固定化を要請するが、営業部門の自律化・分権化は必ずしも管理部門のサービス・調整機能を弱めるのではなく、むしろその逆である。丸紅の場合には営業部門を包含する「本社」境界の拡大は本社機能の弱体化を意味するのではなく、業務本部の機能およびトップマネジメントの強化でみたように、むしろもっと大きなスケールで本社機能の強化をもたらしたといっても過言ではないと思われる。

いずれにしても、総合商社化期の丸紅の組織変遷は総合化の進展に対応したものであり、一貫したロジックをそこに見出すこともできるのである。